

# コーポレート・コミュニケーションの レピュテーションへの貢献

櫻井通晴

## はじめに

コーポレート・コミュニケーション(corporate communication)は、明確で訴求力の高いイメージをステークホルダーに植えつけ、強いコーポレート・ブランドを構築する。さらに、コーポレート・レピュテーションの維持、向上、毀損の回避・回復において重要な貢献を果たす。それゆえ、コミュニケーション能力の向上は、レピュテーション・マネジメントにおいて最も大切な要素の1つである。コーポレート・コミュニケーションの最大の目的は、コーポレート・レピュテーションの構築にあるともいえる。

企業内部の経営者を支援する管理会計の立場からコーポレート・レピュテーションの研究を進めてきた著者にとって、対外的な問題に深く関連するコーポレート・コミュニケーションの研究は、著者のアプローチとは対極にある。しかし、それだからこそ、コーポレート・コミュニケーションが何を意味し、経営においてどんな役割を果たしているか、コーポレート・レピュテーションとはどんな関係にあるのか、限界があるとすればそれは何かといった研究が不可欠である。そこで、管理会計の立場からするコーポレート・コミュニケーションの研究はそれなりの価値があると考えるのである。

本稿では、まず、コミュニケーションの研究が、領域の違いによってマネジメント・コミュニケーション、マーケティング・コミュニケーション、組織コミュニケーションに区分されることを明らかにする。次に、コーポレート・コミュニケーションとコーポレート・レピュテーションの関係を検討する。続いて、コーポレート・コミュニケーションの意義・目的とコミュニケーションの双方向性とアカウンタビリティ、効果測定について考察する。最後に、コーポレート・コミュニケーションを成功に導くための留意点を述べる。

## 1 マネジメント・マーケティング・組織コミュニケーション

コミュニケーション(communication)とは、言葉、記号、身振り等で情報、知識、感情、意志を交換することである。コーネリッセン [Cornelissen, 2008, p. 10] は、コミュニケーションのことを簡潔に「内部・外部のグループとコミュニケーションするために用いられる戦術とメディア」と定義づけている。

### 1 コミュニケーションの意義と分類

コーポレート・レピュテーションは、経営者および従業員の過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位である。企業はもとより政府や自治体がそのレピュテーションを高めるには、レピュテーションを高めるための組織による内部努力が必要である。しかしそれと同時に、評価は組織を取り巻くさまざまなステークホルダーによって導かれるのであるから、組織が内外のステークホルダーに発信（コミュニケーション）する情報は、組織のレピュテーションを高めたり低下させたりする。図1を参照されたい。

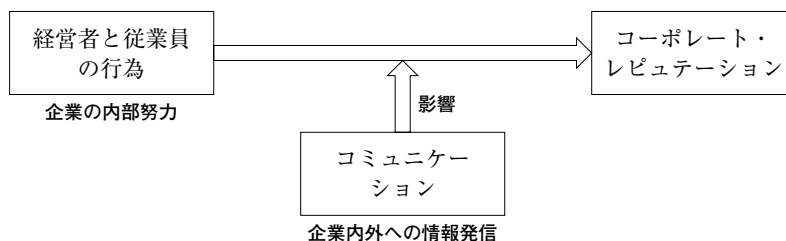


図1 レピュテーションを高めるためのコミュニケーションの役割

コミュニケーションの効果は、マネジメント（経営者・管理者）の発信能力の如何に関わる問題である。同時に、マーケティングの方法も大きな影響を及ぼす。加えて、組織の問題でもある。つまり、コミュニケーションは、マネジメント、マーケティング、組織に密接に関わっている。

### 2 専門領域の違いとコミュニケーション

現時点で、世界のコーポレート・レピュテーションの研究をリードしているのは、フォンブラン (Charles Fombrun) とファン・リール (van Riel) である。21世紀に入ると、両教授は2つの著作を発表している。経営学の立場から執筆された前著 [Fombrun and van Riel, 2004] に続いて、2007年にはコミュニケーションを専門とする立場から執筆 [van Riel and Fombrun, 2007, p. 14-21] された。この著書では、学問領域の違いからコミュニケーションを3種類に区別した。マネジメント・コミュニケーション（経営学、戦略論）、マーケティング・コミュニケーション（マーケティング）、

組織コミュニケーション（組織論）がそれである。図2は、日本の実態を反映させて3つのコミュニケーションの例示と典型的な担当組織を図示している。

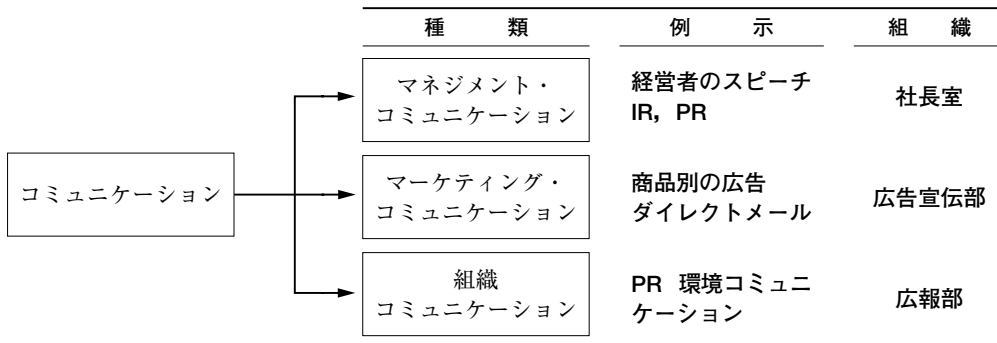


図2 コミュニケーションの3つの領域

### 1) マネジメント・コミュニケーション

マネジメント・コミュニケーション（management communication）とは、企業のあらゆる階層の経営者・管理者（マネジメント）と内部・外部の人々との間のコミュニケーションである。たとえば、経営者のスピーチは内部・外部の人々に影響を与える。会議の参加者、ロビイスト、消費者に強いインパクトを与えて、レピュテーションの向上に大きな貢献を果たす。最近では、マネジメント・コミュニケーションをサポートするため、PR、IR、環境コミュニケーション、組織のイメージ広告、従業員コミュニケーションの専門家に依頼して、経営者のスピーチの原稿にアドバイスを求めることも多くなった。

日本IR協議会（HP）によれば、IR（investor relations；投資家への広報活動）とは「企業が株主や投資家に対し、投資判断に必要な情報を適時、公平、継続して提供していく活動全般」であって、IRによって「企業はIR活動を通じて投資家等と意見交換することで、お互いの理解を深め、信頼関係を構築し、資本市場での正当な評価を得ることができ」、また「逆に外部からの厳しい評価を受けることで、経営の質を高めることができる」としている。日本では1990年代の後半からIRに多くの企業が急速に力を入れてきた。ただ多くの日本企業のエグゼクティブは株主そのものよりも「証券アナリストや格付機関などへの対応が重視される」[猪狩, 2008, p. 11] 結果、現実には従業員、顧客、あるいは研究開発による持続的発展が忘れられていることもあることは、由々しき事態である<sup>1)</sup>。

担当部署は社長室や広報部が最も多いが、CSR部（室）、人事部、社長・副社長などのエグゼクティブであることもあり、日本では担当組織としては多様である。いずれによる場合でも、最終的な責任はCEOないし社長が深く関与する体制にしておくことが必要である。

### 2) マーケティング・コミュニケーション

マーケティング・コミュニケーション（marketing communication）は、製品の販売、サービスの提供、ブランドを支援する。ほとんどすべての論者が認めているのは、広告活動がコミュニケーション・ミックスの重要な構成要素として、販売担当責任者と流通業者を支援しているということである。

販売促進はメディア広告の付加的活動だとされることがある。ダイレクトメールは郵便を活用した直接的な広告活動である。販売促進活動では、予算の大部分は個人販売と販売管理費に費やされる。販売促進活動の著しい特徴は、個々のクライアントのニーズを満たすために、クライアントのニーズに合致した商品を迅速に提供することにある。販売促進活動の結果は直接的に財務業績に結び付くケースも少なくない。そのため、他のコミュニケーション手段に比べると、コミュニケーション効果の測定は比較的容易である。

大多数の論者は、**マーケティング志向のPR**をもってマーケティング・コミュニケーションの1手段だと見ている。ケラー [Keller, 2003, p. 321] によれば、パブリシティ (publicity; 広報・宣伝活動) とは、新聞発表、メディアインタビュー、共同記者会見、特別商品、ニューズレター、写真、映画、テープなどのように、非個人的なコミュニケーションであるという。換言すれば、ラジオ、テレビなど公的なメディアを使って、製品、サービスなどの需要を喚起することである。会社のコミュニケーション予算の大部分は、マーケティング・コミュニケーション、とくに広告費に費やされる。

マーケティング・コミュニケーションの社内組織としては、日本では広告宣伝部が最も多い。しかし、その場合でも重要な決定では社長か副社長が会社の経営戦略との関係で共感性、論理性 (一貫性)、真実性という側面から必ずチェックすることがレピュテーション・マネジメントのためには必要である。

### 3) 組織コミュニケーション

組織コミュニケーション (organizational communication) には、PR, IR, 会社のイメージ広告、環境コミュニケーション、内部コミュニケーションなどが含まれる。組織コミュニケーションは多様な内容からなるが、ファン・リール等 [van Riel and Fombrun, 2007, p. 20] は次の4つの点で共通項があるという。それは、①株主、証券アナリスト、規制者など会社との関係が問題になる。②長期的視点に立脚し、売上高増大を直接には意図しない。③メッセージの内容は公的で公式なものが多く、誇大広告や宣伝は慎まれる。④メッセージの発信先が一般に外部のステークホルダーから始められる。

マーケティング・コミュニケーションとの違いについて、カヴィー [Covey, 2003, p. 145] は次のように述べている。まず、マーケティング・コミュニケーションは商業的に狙いをつけた消費者を対象にする。一方、組織コミュニケーションでは、①内部コミュニケーションに焦点がおかれる、②外部のすべてのステークホルダーも対象になる、③親会社と子会社との間のコミュニケーションにも重要な役割が認められる、④多様なコミュニケーション・チャンネルを包含することでマーケティング・コミュニケーションとは区別される。

パブリック・リレーションズ (public relations, 広報; 以下, PR) は「会社のイメージや個々の製品の販売促進または保護するように企画されたさまざまなプログラムのこと」[Kotler and Keller, 2009, p. 512] である。PRには、社内的に会社の従業員との間のコミュニケーションだけでなく、対外的に消費者、他の企業、政府、メディアへの情報発信も含まれる。PRには、報道対策、年次報告書、基金の拠出、会員募集、ロビー活動、特別なイベント管理、パブリック・アフェアーズ<sup>2)</sup>などが含まれる。パブリック・リレーションズとかパブリシティの効果は、企業の目標達成能力に対して実際にまたは潜在的に利害関係または影響力を及ぼしうることである。

内部コミュニケーションは仕事上の満足感（job satisfaction；やりがい）とどんな関係があるか。グルニック〔Grunig, 1992, pp. 532-575〕は、実証研究をもとに、双方向的コミュニケーションがある限り、内部コミュニケーションが従業員のやりがいを高め、職場活動の質を高めることを明らかにした。仕事のやりがいが高まれば、長期欠勤率、離職率、安全性記録、健康指標といった成果指標に影響を及ぼし、結果として、財務業績にも影響を及ぼす可能性もある。

組織コミュニケーションの担当組織は、副社長直属の広報部門が当たることが少なくない。最近ではインターネット広報にどの会社でも大きな力をおき始めている。そのため、CIO（Chief Information Officer；情報戦略統括役員）も広報に関与するケースが増加している。さらに、CSRの普及によって、CSR室に広報活動の任務の一端を担わせているケースもある。従業員を対象にした社内広報活動は、人事部が担当する。

### 3 コミュニケーションとコーポレート・レピュテーションの関係

すぐれたコミュニケーションたりうるためには、ビジョンや戦略、リーダーシップ、コーポレート・アイデンティティ、コーポレート・ブランドが確立されていなければならない。その共通の出発点から、各種のコミュニケーションを通じて、コーポレート・レピュテーションの向上に貢献する。図3は、ファン・リール等〔van Riel and Fombrun, 2007, p. 35〕を参考にして、コーポレート・コミュニケーションと社内の内的な整備状況との関係を示している。

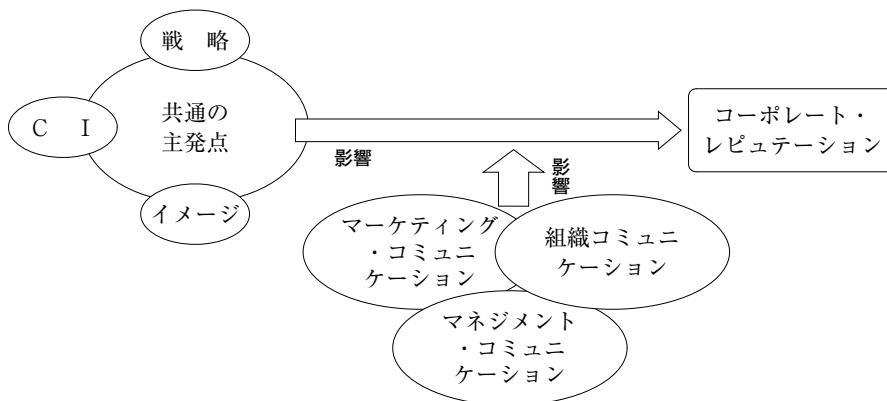


図3 共通の出発点を基礎にしたコミュニケーションとレピュテーション

戦略、CI（corporate identity）、イメージを共通の出発点として、調整されたアカウンタビリティをもとに、核となるコミュニケーションの原則が作成される。その原則をベースにして、マネジメント・コミュニケーション、マーケティング・コミュニケーション、組織コミュニケーション<sup>3)</sup>が実施される。図3では、コミュニケーションの出来栄いかにコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす関係を表示している。

## 2 コーポレート・コミュニケーションの意義・目的

企業は、互いにコミュニケーションをする人々のネットワークから成り立っている。企業でコミュニケーションは縦と横、内部と外部、公式と非公式に行われる。コミュニケーションは対外的な問題だけを扱うわけではない。従業員は、社内では仲間との間で、また各階層の経営者と、さらには外部のステークホルダーとの間でコミュニケーションをとりあう。企業内でのコミュニケーションは必ずしも仕事オンリーのためとか企業目的の達成のためにのみ行われるわけではない。しかし、すべてのコミュニケーションは、企業とその活動に関する参加者や観察者の知覚に影響を及ぼし、したがってコミュニケーションの結果は企業のイメージ、ブランドおよびレピュテーションに著しい影響を及ぼす。

### 1 コーポレート・コミュニケーションとは何か

コーポレート・コミュニケーションとは、アージェンティとフォーマンによる「各方面の情報の受け手ないし構成要員によって多くの人々によって発信されてきた、会社についての意見やイメージを意味し、それにはコーポレート・レピュテーション、企業広告と企業支援、社内コミュニケーション、IR、対政府関係コミュニケーション、メディア管理、危機対応コミュニケーションを含む」[Argenti and Forman, 2002, p. 4] と定義づけられる。

コーポレート・コミュニケーションという用語自体は、アメリカでも決して古くから使われてきた用語ではない。1972年に *Fortune* 誌の主催でコーポレート・コミュニケーションのセミナーが開かれたときに初めて用いられたのが最初であるとされる。*Fortune* 誌 [最上潤訳, 1981, p. 7] によれば、このときに発表された論文がアメリカの経営層の間に多大な関心と呼んだのだという。

あたかも民主党による1972年6月に発覚した盗聴事件「ウォーターゲート事件」において、パブリック・リレーションズ (PR) を事件のもみ消し工作にニクソン大統領が使ったことから、パブリック・リレーションズに変えてコーポレート・コミュニケーションなる言葉が使われるようになったと思われる。しかし、このような解釈は誤解を生む危険性がある。パブリック・リレーションズがコーポレート・コミュニケーションのルーツであり、パブリック・リレーションズの用語は、猪狩他 [2008, pp. 272-279] などにも明らかにしているように1890年代からの長い歴史を持つからである。

ただ、コーポレート・レピュテーションの視点が経営トップとコミュニケーション専門家によって用いられるようになったのは1980年代以降<sup>4)</sup>のことである。最近になって、コーポレート・コミュニケーションは会社のイメージ広告を通じてコーポレート・ブランドやレピュテーションを高めるものとして認識されてきた。

コーポレート・コミュニケーションでは、企業における企業内部および対外的なコミュニケーションを推進する。コミュニケーションの専門家が統一的に調整された戦略的フレームワークに従って、コーポレート・コミュニケーションを整備・充実させることができる [van Riel and Fombrun, 2007, p. 252]。コーポレート・コミュニケーションには、前述したマネジメント・コミュニケーション

ョン、マーケティング・コミュニケーション、組織コミュニケーションの分類がそのまま妥当する。

現代の社会でコーポレート・コミュニケーションが果たしている役割は、組織文化、企業の発展プロセス、ビジョンと戦略、リーダーシップ、ブランド、CIなどの与件と企業努力を共通の出発点として、マネジメント・コミュニケーション、マーケティング・コミュニケーション、組織コミュニケーションを通じてコーポレート・レピュテーションの向上に多大な役割を果たしている。

## 2 コーポレート・コミュニケーションにおける情報共有と教育訓練

コーポレート・コミュニケーションを全社的な観点から見ると、学際的で教育的なマネジメント領域として位置づけることもできる。そこで、コーポレート・コミュニケーションを効果的に遂行するには、可能な限りチームワークを活用することが必要になる。コーポレート・コミュニケーションを遂行するにあたって重要な課題として、次のものが含まれる。

- 1) 企業の目標を明確にし、それを経営者および社員が共有すること。
- 2) 誰がどの仕事をすべきかの役割を明確化し共有すること。
- 3) 仕事の内容や打ち合わせ内容の手順や進め方を共有すること。
- 4) 適切な戦略や意思決定ができるように、手続きを明確に文書化して、経営者と社員が共有すること。

以上の責任業務を果たすことは、コーポレート・レピュテーションの向上に貢献しうる。レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割を適切に遂行するには、コミュニケーション担当スタッフのスキルの向上と教育訓練が重要である [Hannington, 2004, pp. 123-124]。ただ、その教育訓練は講義型の研修ではなく、体験学習型の研修を行うことで数多くの“気づき”を与えてくれる教育訓練が望まれる。

コーポレート・コミュニケーションが効果を発揮できるためには、外部イメージの改善だけでなく、経営者と従業員が行う企業内部の活動も誠実かつ適切なものでなければならない。コーポレート・コミュニケーションの担当者はただ単に機能別の仕事ができるというだけではなく、組織目的を達成すべく、診断的で経営の変革にも貢献する能力を身につけていることが必要である。

コーポレート・コミュニケーションの推進が本稿にとって最も重要なメッセージの1つは、円滑なコミュニケーションが企業価値の一構成要素としての組織価値を高める効果があるということである。経営者・従業員の間で情報共有を高めることで企業への参加意識が高まり、若い社員の発言が経営に取り入れられて生産方式や経営上の改善や変革をもたらす結果、企業の組織価値が高まる。このことは、社内の生産性を高めて企業価値を増大する側面があることも無視されてはならない。

## 3 コーポレート・コミュニケーションの方法

コーポレート・コミュニケーションはいろいろな方法で行われる。その方法として最もよく行われるのは、ビジュアルアイデンティティ・システム、統合マーケティング・コミュニケーション、調整チーム、およびコミュニケーション計画システムである。

### 1) ビジュアルアイデンティティ・システム (visual identity system)

企業はコミュニケーションを通じて自らを表現する。それゆえ、ビジュアルアイデンティティ・コミュニケーション（視覚に訴えるコミュニケーション）は、企業全体をまたがるコミュニケーションを統合するための重要なツールとなる。ファン・リール等[van Riel and Fombrun, 2007, p. 27]によれば、20世紀の変わり目の頃、すでに産業デザイン専門家は、共通の名称、トレードマーク、グラフィックスとロゴ（ナイキの swoosh）、音声（ハーレーダビッドソンのエンジンとかスタインウェイのピアノ）、匂い（シャネル）を活用したという。爾来、衣類、家具、建築などの産業では統一的なシンボルをもつアイデンティティ企業が現れるようになった。

### 2) 統合的マーケティング・コミュニケーション

統合的マーケティング・コミュニケーション [Doorley and Garcia, 2007, p. 269] とは、顧客のニーズ、モチベーション、態度、行動を理解することで、個人に対するマーケティングを強調して、顧客などすべての他のステークホルダーと良い関係を築くための組織化されたコミュニケーションのマネジメントのことである。その特徴は、顧客志向で、消費者との情報交換はデータにもとづく方法を採用していることにある。

マーケティング文献では、1950年代から統合の努力がなされてきた。典型的な事例では、価格、製品、流通（または立地）、販売促進からなる 4 Ps がよく知られている。マーケティングにとって重要なことは、このマーケティングの概念が顧客中心のモードで推進されてきたことである。

当初、“統合”とはマーケティング機能と専門の学問領域の調整を意味していた。しかしその後、統合の概念は、顧客ロイヤルティを高めるためにすべての機能部門によって行われる補完的な活動を含むように拡張されてきている。

### 3) 調整チーム

統合を促進するいま 1 つの方法は、調整チームの利用である。ここで調整チームは、会社全体を通じて活動するコミュニケーション部門の代表がワーキング・グループか推進委員会を結成して、共通の方針を樹立しその実行を共同で評価する。

### 4) コミュニケーション計画システム

コミュニケーション計画システムとは、内部・外部のステークホルダーにターゲットを絞って、コミュニケーションのプロジェクトを作成し実行するための自動化されたツールである。コミュニケーション計画システムは、会社全体のコミュニケーションのプログラムを必要とするプロジェクトを実行するために用いられる。また、会社のスポンサーがついた活動、年次報告書の作成、あるいは内部のニュースレターの作成にも活用できる。

コミュニケーション計画の作成に関して、ダウリング [Dowling, 2002, pp. 134-139] は、組織目標の確認と予算編成、会社の現状の分析、調査、目標とする情報伝達の対象と活動の目的設定、コミュニケーションの目的の明示、創造的な戦略の策定、メディア戦略と統合的マーケティング・コミュニケーション、キャンペーンの追跡と評価の順で計画システムの検討という順序でコミュニケーション計画を設定すべきであるという。

## 4 レピュテーションを高めるコーポレート・コミュニケーション



コーポレート・コミュニケーションと云うためには、次の5つの条件が備わっていなければならない。第1に、外部だけでなく内部コミュニケーションを含むこと、第2に、製品やサービスだけでなく企業ないし事業を含むすべての組織が対象になること、第3に、戦略的計画に基づいて企業の組織内・組織外すべてのコミュニケーションに整合性があること、第4に、企業を取り巻くステークホルダーとの関係が重要な意義をもつこと、第5に、PRだけでなく、IRを含むこと。このような条件を備えた定義づけとして、ファン・リール等 [van Riel and Fombrun, 2007, p. 25] は、レピュテーションの立場からコーポレート・コミュニケーションを「会社と関係のあるステークホルダーと良好な出発点を生み出せるように、すべての内部・外部コミュニケーションを管理し全体として整合性ある一連の活動」と定義づけている。

コーポレート・コミュニケーションでは、ブランドとコーポレート・レピュテーションを保持し向上させるという目的をもって、レピュテーション専門家とゼネラリストとしての経営者など、多様なバックグラウンドをもつ人材によって推敲された情報発信を行う。対外的な情報発信だけでなく企業内部への情報発信も重要である。経営者の重要な役割の1つは、組織目的の達成のため自社の目的が何であるかを語り、その目的に向かって従業員が努力するように従業員をモチベート（動機づけ）することである。それゆえ、従業員に組織目的を受容させるうえで経営者がもたねばならないスキルの1つが、コミュニケーション能力であるといっても過言ではない。

コーポレート・コミュニケーション担当者ないしPR担当者は、企業の最終的成果である当期純利益の増大に貢献することが期待される。そのため、アージェンティとフォアマンは、コーポレート・コミュニケーションの共通の目的は、利益の増大にあるという。彼らはまた、利益を増大させるために、コーポレート・レピュテーションを向上 [Argenti and Forman, 2002, p. 47] させる必要があると述べている。

### 3 コミュニケーションの双方向性とアカウンタビリティ

コミュニケーションにおけるメッセージの発信は、迅速であることはいうに及ばず、共感性、信頼性、一貫性が不可欠である。**共感性**は対話型ないし双方向性のコミュニケーションによって確保できる。**信頼性**は、コミュニケーションの内容が真実であることが要請される。信頼性を高めるには、**一貫性**がなくてはならない。発信される情報のコンテンツには階層性があるから、どの階層への発信情報であるかを十分に検討して情報発信することが求められる。さらに、発信する情報にはアカウンタビリティが要求される。アカウンタビリティを高めるには、コミュニケーションは費用対効果の高いものでなければならない。

#### 1 コミュニケーションの双方向性と真実性

コーポレート・コミュニケーションは、コーポレート・レピュテーションの向上、維持、毀損されたレピュテーションの回復・修復に大いに貢献する。ただし、発信される情報が真実であることが条件になる。つまり、コミュニケーションでは、真実な情報が発信されなければならない。では、

真実な情報とは何か。真実な情報は、情報が双方向か一方的な情報かで異なるのか。このテーマに関して、J. グルニックと L. グルニック [Grunig, J. and L. Grunig, 1992, pp. 285-325] は、コミュニケーションの分野を4つの象限に区分した二次元のフレームワークを提案してきた。

1つの軸（横軸）には、企業がステークホルダーと一方向または双方向の情報交換に携わるべきかを選択する。いま1つの軸（縦軸）では、その業務活動と目的に関連して、真実に近い情報を明らかにしているかそれとも完全に真実とはいえないかで異なる。グルニック等の見解とファン・リール等 [van Riel and Fombrun, 2007, p. 20] によって描かれた図解を参考に、著者なりに要約すれば、図4のように4つの視点を描くことができよう。

真実に近い	信頼性の高い 組織の広報	双方向 対称のコミュニ ケーション
	広告会社による (プロパガンダ)	双方向 非対称のコミュニ ケーション
完全に真実とは いえない	一方向のコミュニ ケーション	双方向コミュニ ケーション

図4 コミュニケーションの4つの視点

広告会社 (press agency) によるプロパガンダ (悪い意味を含む宣伝) を含む情報は、スポーツ、劇場、製品の販売促進 [Grunig, J. and L. Grunig, 1992, pp. 303-304] においてみられる。プロパガンダはコミュニケーションの立場からすると最も好ましくない。その理由は、情報が一方向で反論や議論の余地がないし、企業はその活動に関して完全な真実を伝えないからである。プロパガンダは多くの場合、巧妙な惑わしを含む情報を伝達する可能性がある。

電通や博報堂といった確立した広告会社が報道するメッセージは、概ね真実に近いので、グルニック達の指摘は日本では完全には妥当しない。しかし、朝刊とともに入ってくる不動産情報に関するチラシには、プロパガンダが数多く含まれていることは多くの人々が経験から認識していることである。

公報 (public information) もまた、一方向のコミュニケーションである。しかし、企業は真実なメッセージを発信しようと試みる。医療機関など安全と健康に携わる経営者と従業員が発信する情報は、この種のコミュニケーションの典型的な事例である。日本では、電力会社、鉄道、裁判所の信頼性が高い [池田, 2006, p. 32] ことが調査によって知られている。それは多くの生活者が過去の経験から、これらの組織による活動に信頼性をおいているからである。

双方向非対称 (two-way asymmetrical) のコミュニケーションでは、メッセージの内容は不完全でしかない。その理由は、企業は正確なメッセージを発信したにしても、対話が不完全でしかないからである。一例をあげれば、科学的な証拠を使って利害関係者にメッセージを伝達することがある。最近の製薬会社の広告では、薬剤の健康上の効果を経験談として雄弁に語るが、メッセージを受けた生活者からの反論は全く期待されていない。同様に、外国製の健康器具の効用をテレビの深夜番組 (テレビショッピング) で得々と話す外国人出演者を見ることが多いが、その真偽のほどを確認することも反論することもできない。著者は総務省による独立行政法人の評価を自民党時代に

経験したことがるが、大多数の独立行政法人がまじめに業務を遂行しているにも関わらず、一部の省庁、一部の独立行政法人の無責任体制によって、多くの国民がすべての独立行政法人が非能率であるかのように思わせるようなメディアの報道のあり方には残念に思われてならない。

**双方向対称** (two-way symmetrical) のコミュニケーションでは、情報の発信者も受信者も自由闊達な情報交換が可能である。互いの見解は真実のみが語られる。情報交換は、状況に関して共通の理解が得られるように、相互が尊敬の念をもって当たる。日本の独立行政法人はいままさにメディアの餌食にされている感が強いが、アメリカでの実証研究によれば、エージェンシーのなかでは双方向対称のコミュニケーションを行っているところがある [Grunig, J, and L. Grunig, 1992, p. 305] という。

## 2 コミュニケーションのアカウンタビリティと測定可能な基準

メッセージには、共感性だけでなく信頼性がなければならない。換言すれば、コミュニケーションにはアカウンタビリティが必要である。

ファン・リール等 [van Riel and Fombrun, 2007, pp. 34-35] は、コーポレート・レピュテーションが成功するか否かは、会社が3つのレベルでアカウンタビリティ—コーポレート・アカウンタビリティ、スペシャリスト・アカウンタビリティ、調整されたアカウンタビリティ—を保持できるかにかかっているという。なお、会計学でアカウンタビリティといえば、会計責任を意味しているが、ここでアカウンタビリティとは、説明責任の意味である。

**コーポレート・アカウンタビリティ** (corporate accountability; 会社全体の説明責任) では、会社全体のために良好なレピュテーションを構築するという視点から、コーポレート・コミュニケーションのすぐれた効果を示す。コーポレート・アカウンタビリティによって、すべての機能別領域において真実で一貫性のあるコミュニケーション構造が形成される。コーポレート・アカウンタビリティの前提条件は、有力な連合体の一部になり、会社のためにコーポレート・コミュニケーションの付加価値を例示しうることである。コーポレート・レピュテーションに関する信頼性の高い情報を提供することは、コーポレート・アカウンタビリティの役割である。

**スペシャリスト・アカウンタビリティ** (specialist accountability; 専門家の説明責任) では、機能レベル (通常は部門レベル) で、適用すべき手続きと用いられるべき成功基準を記述したマニュアルを作成するのがよい。専門家スコアカードを用いて、目標とするステークホルダーに定性的・計量的結果を提示して、コーポレート・コミュニケーションの全般的な成功の確率を高めることが1つのすぐれた方法となる。

**調整されたアカウンタビリティ** (coordinated accountability; 活動の調整をめぐるアカウンタビリティ) において、すべてのコミュニケーション専門家が専門的なコミュニケーションを実行するために、同じ核となる原則を作ろうとするときに、調整が必要となる。会社のコミュニケーション政策は、その核となる原則をもとに行われるのが望ましい。調整されたアカウンタビリティでは、コーポレート・アカウンタビリティ、スペシャリスト・アカウンタビリティを調整して、核となるコミュニケーションの原則を作成し、個々のコミュニケーションはこの原則に基づいて発信するようにするのが理想である。

### 3 コミュニケーションの効果測定

コミュニケーションがアカウンタビリティを高めるには、コミュニケーションの実施が高い効果をあげることが期待される。しかし、決算数値などとは違って、コミュニケーションの効果を計数で測定することは困難である。そのため、数多くの研究者と実務家はコミュニケーションの効果測定テーマに取り組んできた。デュムケ [Dümke, 2007, 28-32] は4つのPR効果の測定法<sup>5)</sup>を提示している。しかし、それらは残念ながらいずれも満足できるものではない。そこで本書では、同書で紹介されているケチャム (Ketchum) が考案したPR測定のアプローチを紹介する。この方法は2段階のプロセスからなる。

- 1) 事前に予め定義づけてある特定の明確な目的と目標を設定する。
- 2) どの程度までPRの目的と目標を達成できたかを決定するために、会社にとって重要な測定水準を調査する。

図5は、ケチャムの効果測定尺度である。本書全体の流れのなかで、表現を変えたところもある。

ケチャムの効果測定尺度		
レベル1 基礎レベル 測定尺度； アウトプット	レベル2 中間レベル 測定尺度； 達成度	レベル3 高度なレベル 測定尺度； 態度の変化
メディアの選定 印象 目標とする対象	需要 認識 理解 記憶	知識の変化 態度の変化 行為の変化

図5 PRの効果測定—ケチャムの効果測定尺度

レベル1では、PRのアウトプットを測定するための基礎レベルである。企業がメディアから受け取る情報の範囲を測定する。具体的には、メディアの選定、印象、目標とする特定の目標対象を受ける可能性を予測する。このレベルの測定には、たとえば、コンテンツ分析、セグメンテーション分析、および一般の人々の意見を聴取することなどが行われる。

レベル2では、PRの達成度 (outgrowths) を測定する中間レベルである。達成度の測定では、目標とする顧客に伝達したメッセージが受領されているか、そのメッセージに注意が払われているか、メッセージを理解しているか、そのメッセージを何らかの形で所持しているかを測定する。このレベルの測定には、たとえば、詳細なインタビュー、質問調査、検証モデルなどが行われる。

レベル3では、PRの成果 (outcome) を測定する高度なレベルである。このレベルでは、PR活動が会社、その製品／サービスに関して人々がどのように行動するかについての見解の変化を導いたかを決定するために、知識の変化、態度の変化、および行為の変化を測定する。このレベルの測定では、たとえば、事前と事後研究、データの多変量解析および実証的な研究が行われる。

ケチャムのPR効果の測定法は、必ずしも計数的な測定ではなく、“成果”の測定である。わが国でも、日本パブリックリレーションズ協会理事・事務局長の青田浩治氏 [2003, pp. 2-3] は、PR

活動の戦略性をいかに高めるかという課題は実務の世界における普遍的なテーマであるが、成果（ゴール）をどれだけ明確に設定できるか、イメージできるかが効果測定的前提にある課題であって、成果の形については立場によって、部門のミッションによって考え方が異なると述べている。貨幣数値での表現が困難だけでなく、仮に貨幣数値で導かれるにしてもそれは信頼性に疑問があるために、青田氏は成果での測定を提唱しているのであろう。では、PR 効果の成果はどのように測定するのか。

電通の PR・IR プラニング部長の兼坂京子氏 [2003, p. 12] は、PR 効果を測定する際に、従来のような、記事の露出量だけに主眼をおくのではなく、質を見ていくこと、つまりはパブリシティを量と質の両面から測定することで、PR 活動を“plan-do-see”のサイクルで検証すべきだとしている。換言すれば、PR が企業価値の向上にどれだけ貢献したのかという視点での効果測定が求められるべきだと述べている。そして効果測定の機軸は「レピュテーション」、つまり企業の評判をどう評価するかにあるといい、RQ (Reputation Quotient) 調査が活用されるべきだとしているのである。

#### 4 コーポレート・コミュニケーションを成功に導くために

効果的なコーポレート・コミュニケーションは、どんな企業にとっても常に重要であるが、企業が変革を意図しているときには特に重要性が高まる。コミュニケーション担当の経営者は、コーポレート・コミュニケーションを実施するにあたって、適切なスキルをもち、教育訓練を受けることが必須である。発信する情報は、迅速で、かつ共感性、信頼性、一貫性がなければならない。

##### 1 共感性と信頼性が高く一貫性のある迅速な情報発信の重要性

レピュテーション・マネジメントの実行計画から得られる重要なアウトプットの1つは、すべてのステークホルダーに対して発せられるすべてのメッセージが多くの人々の共感と呼び、確実に信頼できて、一貫性をもったものでなければならないということである。CEO の役割の1つは、明確で十分に理解可能で、時宜を得たメッセージを発信することである。ただし、タイプ A<sup>6)</sup>の性格をもつ人に時間と努力を過度にかけるのは、達成が困難な目的である。

北欧でコミュニケーション専門のコンサルタントに携わってきたハニングトン氏 [Hannington, 2004, p. 41] によれば、コミュニケーション担当の経営者がいかに優秀であっても、企業として首尾一貫した情報とメッセージをもつような仕組みがないと、完成した情報は支離滅裂なストーリーになる可能性があるという。そこで企業は、対外的な情報発信には常に真実を語り一貫性ある情報提唱が可能な体制を構築していくことが大切である。

コミュニケーションと情報操作 (spin, information manipulation) とは明確に区別されなければならない。情報操作は、間違った情報を押しつける不正行為である。企業が情報発信するコミュニケーションは、真実が語られねばならない。誠実さ、真実性をメッセージの受信者が感じ取り、そ

ここに信頼が生まれ、聞く者の共感を得ることができる。

情報発信のタイミングも重要である。正しいことをしても情報発信の時期を誤れば半分も正しくなく、完全に失敗する可能性もある。トヨタが2010年にリコール問題で米下院監視・政府改革委員会の公聴会に出席し質問に答えた。拙速は慎むべきである。しかし、豊田章男社長が正式にトヨタの立場を表明したのは、取り返し困難で問題があまりにも大きくなってからであった。社長の意見表明の直後から株価が急騰したことからすれば、もっと早く社長自らがトヨタとしての見解を表明していれば、あれだけの傷を負うことはなかったであろうというのが多くの専門家の一致した見解である。

ナイキの「搾取工場」がコーポレート・レピュテーションに及ぼした影響については、すでに拙著〔櫻井, 2005, pp. 206-207〕で明らかにした。これをコーポレート・レピュテーションの立場から見ると、どのような結論になるか。1990年代の初めにマイケル・ジョーダンを起用するとともに1995年にはCBS ネットワークでジャック・ニコラスやアーノルド・パーマーを活用してエクセレント・カンパニーに成長していったナイキであったが、ナイキの下請け企業が未成年者を1時間当たり20セント（約15円）の低い賃金で1日14時間労働をさせていることが発覚した。国際人権グループから告白されるに及び、当初は事実を否認していたがやがてナイキのフィリップ・ナイト会長は「他の会社だって海外労働者を酷使しているのではないか」と自己弁護を始めた。これが世論をさらに沸騰させることになった。これによってナイキはその社会価値を大きく低下させ、不買運動⇨財務業績の低下をもたらした。つまり、コーポレート・コミュニケーションにおける不誠実な態度が財務業績を悪化させ、企業価値を大きく損ねる結果になるのである。

## 2 コミュニケーションと知識、態度、行為（KAB）の変化

一般に、コミュニケーションが情報の受け手の知識、態度、行為（knowledge, attitude, behavior ; KAB）に変化を起こすとき、コミュニケーションが成功したといえる。マーケティング・コミュニケーションの領域の多くの論者がこの原則を強調する。しかし、ファン・リールとフォンブランによれば、それは必ずしも知識、態度、行為の順序で変化が見られるわけではない〔van Riel and Fombrun, 2007, pp. 14-21〕という。最初に行動ありきの衝動買いもある。

KAB モデルをステレオタイプに適用するのは問題がある。ほとんどすべてのコミュニケーション活動は、伝達された情報が受け手の行為を変化させることを目的として行われる。実務的にいえば、3つすべてに同時に影響を及ぼすことはほとんど不可能に近い。会社が3つを同時に変えさせようとする、結局はコミュニケーション活動そのものが失敗する可能性が大きい。

## 3 ジョンソン・エンド・ジョンソンのコーポレート・コミュニケーション

1982年にジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）社を襲ったタイレノール事件は、悪意をもった外部の第三者のよって解熱鎮痛薬のタイレノールにシアン化合物が混入され、使用した7人が死亡するという痛ましい事件であった。事件後、素早く2200万本の製品の回収を行うとともに、マス

コミへの積極的な情報公開を行った。専用フリーダイヤルの設置（事件後の11日間で13万6千件の電話）、新聞の一面広告、TV放映（全米の85%に25回露出）という徹底ぶりであった。さらに4年後の1986年には2回目のタイレノール事件が発生したが、危機への対応が万全であったジョンソン・エンド・ジョンソン社は危機の衝撃と同時に起きやすいパニックや組織の混乱を見事に切り抜けた。

ジョンソン・エンド・ジョンソンが早期に信頼を回復した理由として、アージェンティとフォーマン [Argenti and Forman, 2002, p. 243] は、コーポレート・コミュニケーションの立場から成功の理由として次の3点をあげている。第1は、損害は1億ドルを超えたものの、危険な商品をすべて店頭から撤去したこと、第2は、各方面の関係者（医者、メディアなど）を活用してブランドの保持に努めたこと、第3に、法律や財務の観点ではなく、人命の重さを尊重した人間性ある対応である。

ジョンソン・エンド・ジョンソンには社訓に相当する“わが信条”（our credo；社訓）がある。同社はこのわが信条に基づいて、まず第1に顧客、第2に社員、第3に地域社会、第4に株主を重視する会社である。日本人には当然と思われるが、株主を重視するアメリカの会社にしては極めて稀有な会社である。著者はこの思想こそが当社の成功の秘訣であったと考えたい。同社メディカルカンパニー広報部リーダーの伊東直哉 [2006, pp. 16-17] によれば、“わが信条”を浸透させるために、次の施策を行っているという。

- 1) メディカルカンパニーにおかれた「クレドー・オフィス」で社員への周知徹底を図っていること、
- 2) “わが信条”の新入時での研修だけでなく、全世界の社員を対象に、“わが信条”が守られているかの匿名による調査を実施していること、
- 3) 2001年からは、“わが信条”に従って、地域貢献活動を行うため、社会貢献委員会が設置され、社員がボランティア活動を行っている。

このような努力の結果として、財務業績、株価ともに好調を維持しているだけでなく、ハリス・インタラクティブ社の米企業好感度調査では、ジョンソン・エンド・ジョンソンは7年連続の首位を確保していることが注目される。

#### 4 ネット戦略—口コミサイト

日本のコーポレート・レピュテーションの本格的な研究は、本書の第2章で述べたとおり、口コミから始まった。口コミはコーポレート・レピュテーションの一部ではあるが、すべてではない。現在の日本では、新聞報道、雑誌、テレビ、ラジオなどの報道の果たす役割に比べて、口コミ・コミュニケーション（word-of-mouth communication）の果たす役割も限界がある。以上から、コーポレート・レピュテーションの研究が口コミによる風評・風説の研究で留まっている限り、本格的なレピュテーション・マネジメントにはなりえないと著者 [櫻井, 2005, p. 16] は主張してきた。

しかし、現在では新たなタイプの口コミが有効な領域が広がりつつあることに注目すべきである。地域によってレピュテーションに大きな影響を及ぼすこともある。それは、インターネット [宮木, 2010, pp. 20-24] やマスメディアを活用したソーシャル・コミュニケーションである。

チャイナ・コンシェルジュ社長の西正也氏 [2010, pp. 9-11] は、中国市場ではインターネットによるソーシャル・コミュニケーションを利用すべきであるという。西氏によれば、中国人は紙媒体をあまり読まないが、インターネット人口は4億2000万人（2010年8月現在<sup>7)</sup>）と世界一で、ブロガーもアメリカを抜いて1億人を超えた。当然のことながら、ネット上の情報にも敏感で、口コミサイトが無数にあるという。「日本のこの製品はダメ」とか「このホテルは良かった」という情報が氾濫することになる。そこで、中国市場では、自社の製品・サービスがどう書き込まれているかをリサーチして、たとえば「壊れやすい」という書き込みがあれば、「このように使えば大丈夫」といった情報をさりげなく書き込むのもよい。あるいは中国にあるサイトやブログの専門業者の力を借りる。さらに、低年齢層には「百度（バイドゥ）」、ビジネスマンや富裕層には「新浪網（シンランワン）」といった有名どころのポータルサイトに広告を打つこともありうるという。

## 5 経営者の仕事とコミュニケーションに費やす時間

ミンツバーグは、著書『マネジャーの仕事』 [Mintzberg, 1973, pp. 104-107] で、コーラン等の研究を紹介して、企業規模によって経営者の仕事の内容は企業規模によって大きく変わってくことを明らかにした。小企業の経営者は、①非公式のメディアをよく利用し、とくに電話をよくかける（大型企業が6%であるのに対して小企業では17%）、②予定の会議にはあまり時間をかけていない、③より多くの活動にかかわっていることを明らかにした。とくに注目されるのは、大組織と小企業とでは、大組織では電話と会議（予定会議と臨時会議）に75%もかけていたのに対して、小企業では53%でしかかけていなかったことである。いずれの場合でも、電話や会議などコミュニケーションに関連する仕事に多くの時間を書けていることを明らかにした。

ルッシュ [Ruch, 1984, p. 101] もまた、アメリカの経営者の経営活動はコミュニケーションが主要部分を占めているという。アメリカ人は作業時間の70%をコミュニケーション—聞く、話す、読む、書く（の順で）—に費やしているという。またアメリカのエグゼクティブは、94%<sup>8)</sup>をコミュニケーションに費やしているが、そのうち69%に口頭の、53%が対面コミュニケーションに、16%<sup>9)</sup>が電話に費やされているという。では、組織内と組織外とでは、どんな活動に費やされているのか

## 6 組織内と組織外のコーポレート・コミュニケーションの実際

コーポレート・コミュニケーションは組織内と組織外のコミュニケーションとで特徴を異にする。そこで、組織内、組織外に分けて考察しよう。

### 1) 組織内コミュニケーションの実際

日本経営協会 [2010, pp. 8-29] による日本企業の組織内コミュニケーションについての調査<sup>10)</sup>をみると、PCメール（80%）が最もよく用いられている。次いで、グループウェア（71%）、通達文書（42%）、印刷社内報（32%）、携帯メール（25%）、テレビ会議（25%）の順である。PCメールは個人と個人のコミュニケーション、グループウェアは組織全体への一斉同報を主目的として



いる。通達文書と印刷社内報はアナログのコミュニケーション手段の典型である。民間ではPCメールが主体であるのに対して、行政・自治体では、グループウェアが圧倒的な比率で第1位となっている。

組織内のメディア管理の担当組織は、総務系（41%）、情報企画系（37%）、広報系（32%）、経営企画系（9%）、人事労務系（5%）、営業系（5%）と、各種の組織におかれている。組織として総務系が多いのは、従業員が300名までの中小企業である。情報企画系が多いのは、従業員数が500から3,000人の中堅企業である。広報系が多いのは従業員数が20,000人以上で断トツである。

組織内コミュニケーションというとき、どの範囲までが含まれるか。日本の経営の特徴である稟議制度を取り上げてみよう。1960年に著者が経営学の授業を受けた時には、稟議制度が最も日本の経営の遅れた部分であると断罪された。しかし、1970年代になると、一転して、日本の経営におけるすぐれた意思決定だとして特徴づけられるようになった。*Fortune* [最上潤訳, 1981, p. 11] はコミュニケーションという観点から見れば、「腹と腹のコミュニケーション」でありアメリカの企業をもって合理性を尊重する個人単位の組織であるとすれば、日本の企業は「情緒的な集団志向性をもつ助け合いの組織」である、としている。たしかに1980年代頃まではそのとおりであったが、現代ではそのよき特徴が失われてきたことはまことに残念である。

組織内コミュニケーションに関連してわが国で大きな経営上の問題点となっているのは、組織内コミュニケーションが年々弱体化していることである。先の調査では、組織活性化のために不可欠（89%）、業績向上のために不可欠（45%）だとして組織内コミュニケーションの重要性を認識している経営者は、あった方がいいが不可欠ではない（4%）と、なくても困らない（1件, 0.3%）を大きく引き離している。日本の現状についてみると、組織内コミュニケーションに満足できない（66%）が、満足できる（31%）を大きく上回っている。とくに注目すべき点は、部門間の横のコミュニケーションが不足していることである。

## 2) 組織外コミュニケーション

組織外へのコミュニケーションについて、件数で見てもみよう。日本経営協会 [2010, pp. 34-49] の調査では、WEBサイトの利用が圧倒的に多く、96%もの企業がこれを活用している。あとは40%以下で、新聞広告（37%）、広報誌（33%）、事業案内（31%）、雑誌広告（28%）、メールマガジン（26%）、年次報告書（23%）、テレビ広告（21%）、ラジオ広告（15%）、環境報告書（15%）と続いている。WEBサイトの利用が多いのは、景気低迷と関係があるのかもしれない。

以上、コーポレート・コミュニケーションの現状を総括すると、かつて、日本企業の強みの1つは、社員間の信頼の強さ、「飲ミニケーション」<sup>10)</sup>を図ることで上司と部下との間の絆の深さにあると、世界に誇ってきた。しかし、中村 [2010, p. 2] も指摘するように、近年の日本では、業務の多忙化、人材の流動化、社員の個人主義化、IT機器の発展による仕事の分業化とコミュニケーションの不足などの要因が日本の組織内コミュニケーションを困難にしている。加えて、メールでのやり取りが中心になってきたため、対話で話す機会が少なくなっている。このことがチームの生産性を低下させているという。著者はこの見解に同意する。

## 7 コーポレート・コミュニケーションを活性化させるために

では、コミュニケーションを活性化させるには、何が必要であるか。学際的な視点から各種の提案がなされてきたが、清宮 [2010, p. 13] は効果的なコミュニケーションとして結果が現れるのには5つの特徴があるという。

- 1) 対話型のコミュニケーション・スタイル      コミュニケーションには、討議、会話、対話があるが、結果がでているのは対話型コミュニケーションである。
- 2) 本質的問題・課題の共有      問題が何か。本質的な問題なのかについての共有が成果を生み出す大切な点である。
- 3) 関係性の整備      信頼性を軸にして結ばれたチーム形態が最も成果があがり、相乗効果も見込まれる。
- 4) 行動へのコミットメント      経営トップによる行動へのコミットメントが効果的なコミュニケーションを後押しする。
- 5) コミュニケーションを支援するリーダーシップ      アクションラーニング<sup>12)</sup>を取り入れた会議体が育成型リーダーであり、メンバー同士が学びあえる場になりうる。

日本企業の経営者は、対外的な発信能力に劣るといわれている。その理由の1つは、明日の利益よりも今日の利益や、効率性の向上を狙った活動を支援することはあっても、コミュニケーションのような、利益には直接結びつかない社会価値や組織価値を向上させるための投資を疎かにしてきたからだとする意見が強い。コミュニケーションの不足は、個人の潜在的能力を引き出すことができないばかりか、組織価値をも低下させる。また、組織内での発信能力が低ければ、対外的なコミュニケーション能力も高くなるわけがない。そのことは、企業の社会価値を毀損する。長期的には、企業の持続的発展に多大な影響を及ぼすことになる。コミュニケーションに関しても、人材の育成が急務である。

## まとめ

コーポレート・レピュテーションは、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位であって、ステークホルダーの評価がレピュテーション資産を構築し、企業価値を増大させる。一方、企業内外への情報発信という役割を担うコーポレート・コミュニケーションは、企業内外のステークホルダーとのコミュニケーションを目的とする。対外的なコミュニケーションは主に社会価値を増大させ、企業内でのコミュニケーションは企業の組織価値を増大される。コーポレート・レピュテーションを研究し整備したからといってすぐに財務業績（経済価値）を高めることはない。しかし、コーポレート・コミュニケーションはコーポレート・レピュテーションの維持、向上、毀損の回避に貢献し、企業の社会価値、組織価値を高めることで持続的成長を保証し、長期的に企業価値の増大に貢献する。

では、コミュニケーションさえ十分であれば、レピュテーション・マネジメントは完璧であると

いいきれぬのかということ、決してそうではない。政治の事例を使うことは恐縮であるが、著者自らも会計研究者の一人として総務省所管の独立行政法人の評価・検討に参加した経験があるので、それに関連する例をもって対外的なコミュニケーション能力だけではなく企業内部の充実の必要性を説明したい。

菅直人首相は、2010年の参議院選挙において、**消費税の導入**を提唱した。しかし、選挙民の反撃に会うと途端にコロコロと主張を変え、参議院選の惨敗を招いた。コミュニケーションには、共感性（ないし受容性）、信頼性、一貫性（ないし論理性）がなくてはならないのであるが、唐突に消費税をもちだしたことで多くの選挙民は菅首相の提案を「共感」も「受容」もしなかった。メディアからの反撃にあうや次々と主張が変わり、「論理性」も「一貫性」も失った。しかも、消費税を導入するという約束がいつの間にか導入の検討をすると変わったことや、その場限りに課税の最低限度額の金額を200万円、300万円、400万円・・・と変えたことで、国民の支持が得られないばかりか、「信頼性」を一気に失った。その間、なぜ消費税導入の必要性を訴えたかの説明をすることは全くなかった。あのとき仮に首相が「国民には負担を強いることになるが、負担を子供たちや子孫に押し付けなくて現世代の皆で知恵を絞って一緒に頑張っていこうではないか」と国民に呼びかけて一歩も退かなかつたら、全く異なった展開になったかもしれない。つまり、菅首相のコミュニケーション能力の不足が参議院選の惨敗を招いた原因の1つと考えられるのである。

一方、蓮舫行政刷新相は、事業仕分けでスーパーコンピュータの開発を巡って「なぜ二番だとダメなのか？」のキャッチフレーズで一躍有名人になり、事業仕分けでの手腕を認められて初代の女性首相の誕生が期待されているほどの高い評価を得た。この発言は、冷静に考えれば単に蓮舫委員の科学技術への無知をさらけ出したただけであった。それにもかかわらず、メディアは彼女に高い評価を与えた。菅首相とは逆に、高いコミュニケーション能力が現在の地位を築いたともいえる。

蓮舫行政刷新相のコミュニケーションの応力が高いから、行政刷新の能力、政治学・経済学など内政に通じ必要なすべてに精通しているかに見える。だから、行政刷新相になったのであろう。しかしホントにそうであろうか。自民党政権の時代から、会計学者数名を含め数多くの研究者が独立行政法人のムダを検討するために問題点の検討を行ってきたのであるが、著者はその1人であった。著者は、それらの積み重ねの成果があつてはじめて新しい政権と蓮舫行政刷新相が独立行政法人のコストカットにあれだけの成果をあげることができたのだと理解している。

つまり、すぐれたコミュニケーション能力が発揮できたからといって、内部の諸事情に通じたことが証明されたわけではない。仮に行政刷新の基礎知識もなく政治運営に必要な政治学や行政学、経済学の素養もない政治家が、高いコミュニケーション能力と容姿のゆえに大臣になったとしたら、劇場型の政治は大きなリスクを抱えているといえるのではなからうか。

以上のように考えると、コミュニケーション能力を高めることは極めて重要であるが、コーポレート・レピュテーションを向上するうえで、コミュニケーション能力以上に重要なことは、一貫したビジョンや経営戦略、マネジメント・システムの改善、改革など企業内部の業務内容に精通していることだと考える。

それにしても、世界のコーポレート・レピュテーションの研究を見ると、現状はマーケティングやPRなどのメッセージの発信の研究に関心が偏り過ぎているように思われてならない。企業自らが確固たる理念と戦略、すぐれた経営システムをもっていなければすぐれたコミュニケーションを期待することはできない。そこで筆者は、管理会計のアプローチを用いて、いかに経営者と従業員

による内部努力によってコーポレート・レピュテーションを維持、向上、毀損の回避、回復しうるかを考察したいと思うのである。

## 注

- 1) この状況は、短期業績にのみ目がとらわれたために日本とのビジネス上の戦いに敗れた多くの企業が現われた1980年代後半のアメリカ企業と実によく似てきた。ただ、当時のアメリカとの違いは、アメリカでは四半期決算など短期業績の傾向を批判する論文が数多く現れたが、現在の日本では、先端的な研究者ですら現状は認の姿勢を取り続けていることである。
- 2) 企業の社会的責任を認識して、社会に対して積極的に貢献する広報活動のことをいう。パブリック（公共）という視点から見た企業広報といってもよい。
- 3) ファン・リールの3分類は、重複がみられるという批判の余地があろう。上野〔猪狩他, 2008, p. 37〕は、マネジメント・コミュニケーション、マーケティング・コミュニケーションの他、ソーシャル・コミュニケーションとビヘイビア・コミュニケーションに区分している。この分類は、組織コミュニケーションを社会へのコミュニケーション戦略と行動様式革新のコミュニケーション戦略の2つに区分したものである。
- 4) 1972年のウォーターゲート事件は、ニクソン大統領がPRを隠蔽とか嘘といった悪いニュアンスで使ったため、アメリカではパブリック・リレーションズに代わってコーポレート・コミュニケーションの語が使われるようになったという意見もある〔井上, 2005, p. 95〕。
- 5) ケチャムの効果測定尺度のほか、PRツールキット（PR協会の提案になる5段階アプローチ。方法論が確立されていない）、広告価値等価額（AVE、広告費の効果を利益で表示する試み。利益では表現できないとする意見が多い）、メディア・コンテンツ分析（コミュニケーション活動のアウトプットの効果測定。顧客の価値をあげることが目的であるから、本末転倒だとする意見が多い）が提示されている。
- 6) タイプAの行動パターンの特徴には、自分が決めた目標を達成しようとする持続的で強い欲求、競争を好み、永続的な功名心、常に多方面に自己を関与させようとする傾向、身体的・精神的な著しい過敏症、強い攻撃性、大声で早口、早い行動テンポ、同時に2つ以上のことを達成しようとする傾向があるとされている。鬱になりやすいタイプでもある。
- 7) 中国ではオンラインゲームやチャットに過度にのめり込む若者が問題になってきた。中国でのインターネット中毒者は2009年推定で2,404万人とされている。毎日新聞（2010/8/16）ではその実情を報じている。
- 8) ミドル・マネジメントがコミュニケーションに費やす時間は、エクゼクティブよりは若干少なく80%、現場のマネジャーは70%であるという。
- 9) 明示されていないが、複数回答であった可能性が高い。
- 10) 調査は2002年から2年おきに行われた第5回目の調査である。発送した3,000社のうち、会社（および団体）226社（76%）、自治体72社（24%）から有効回答が得られた。9月から10月にかけて調査が行われた。
- 11) 「飲む」と「コミュニケーション」の合成語。著者も、入社1年目で上司から珍しく飲みに誘われたのであるが、その席上で、仕事の仕方でやんわりといくつかの注意を受けたことがある。いまでもその上司には感謝している。ただ、最近ではこの語は死語になったとされている。
- 12) NPO法人「日本アクションラーニング協会」（HP）によれば、「アクションラーニングは、グループで現実の問題に対処し、その解決策を立案・実施していく過程で生じる、実際の行動とそのリフレクション（振り返り）を通じて、個人、そしてグループ・組織の学習する力を養成するチーム学習法」としている。アクションラーニングの構成要素は、problem（問題）、group（グループ）、questions（質問）、coach（コーチ）、action（行動）、learning（学習）の5要素からなるという。<http://www.jial.or.jp/al/index.html>（2010/10/1 現在）

## 謝辞

本研究は、科学研究費(C)「コーポレート・レピュテーションによる企業価値の創造」（2007年4月1日から2011年3月31日）を活用した。

## 参考文献

- Argenti, Paul. and Janis Forman, *The Power of Corporate Communication-Crafting the Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill, 2002. (矢野充彦監訳『コーポレート・コミュニケーションの時代』日本評論社, 2004, p.5, 57, 282.)
- Cornelissen, Joep, *Corporate Communication, A guide to Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> ed., SAGE, 2008.
- Covey, Stephen, Corporate Communications: A Dimension of Corporate Meaning, in (Balmer, John M.T. and Stephen A. Greyser, ed., *Revealing the Corporation, Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Routledge, 2003.)
- Fortune ed., *Corporate Communication*, 1980. (最上潤『企業の心を伝えろ—重視されるコーポレート・コミュニケーション—』地道出版, 1981年) この著書は, Fortune 社が編集した論文集という形をとり, 最上氏が解説を加えている。編集はフォーチュン誌であるが, 最上氏の執筆部分がかなりの部分を占めている。
- Grunig, James.E., "Symmetrical System of Internal Communication", in (Grunig, James.E. ed., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 1992).
- Grunig, James.E. and Larissa A. Grunig, "Models of Public Relations and Communication", in (Grunig, James.E. ed., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 1992).
- Doorley, John and Helio Fred Garcia, *Reputation Management, The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*, Routledge, 2007.
- Dowling, Grahame, *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, 2002.
- Dümke, Riccarda, *Corporate Reputation—Why Does it Matter? , —How Communication Experts Handle Corporate Reputation Management in Europe*, VDM Verlag Dr. Muller, 2007.
- Hannington, Terry, *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Gower, 2004. (櫻井通晴／伊藤和憲／大柳康司監訳『コーポレート・レピュテーション—測定と管理—』ダイヤモンド社, 2004, p.121)
- Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, 2003. (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』(第1版) 東急エージェンシー, 2000年, p.293.)
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc., 2009.
- Minzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers, 1973. (奥村哲史・須貝栄『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年, pp.170-173)
- Ruch, William V., *Corporate Communications, A comparison of Japanese and American Practices*, Quorum Books, 1984.
- Van Riel and Charles J. Fombrun, *Essentials of Corporate Communication, Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge, 2007.
- 青田浩治「PR 効果と成果—「属人性」を下支えする「科学性」—PR 効果測定の本格的な議論に向けて—」『PR105』日本パブリックリレーションズ協会報, Autumn 2003.
- 池田謙一「行政に対する信頼感の研究」(総務省大臣官房企画課『行政の信頼性確保, 向上方策に関する調査研究報告書』2006年10月)
- 伊東直哉「高いレピュテーションを維持するジョンソン・エンド・ジョンソンの「我が信条」とは(特集—コーポレート・レピュテーション)」『PR117』日本パブリックリレーションズ協会報, Autumn, 2006年。
- 井上邦夫「レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割」『経営論集』66号, 2005年。
- 猪狩誠也「企業社会の変容と広報戦略への視点」(猪狩誠也, 上野征洋, 剣持 隆, 清水正道共著『CC 戦略の理論と実践—環境・CSR・共生—』同友館, 2008年)。
- 上野征洋「企業と社会のコミュニケーション」(猪狩誠也, 上野征洋, 剣持 隆, 清水正道共著『CC 戦略の理論と実践—環境・CSR・共生—』同友館, 2008年)。
- 大西正也「日本に殺到する“新富裕層”を取り込め」『戦略経営者』No.286, TKC, 2010年8月。
- 兼坂京子「最新 PR 効果測定を考える『電通レピュテーション・プログラム』と『PR-DiaLog』開発の取り組みについて」『PR105』日本パブリックリレーションズ協会報, Autumn2003。
- 清宮普美子「『今日の結果』プラス『明日の結果を導く基盤づくり』を目的として」『OMNI-Management』日本経営協

櫻井通晴

会, February, 2010。

櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション―「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社, 2005年。

中村和彦「コミュニケーション不足が招く『協調性』と『生産性』の低下」『OMNI-Management』日本経営協会, February, 2010。

日本経営協会「ビジネスコミュニケーション白書2010・第5回ビジネスコミュニケーション実態調査」2010。

宮木由貴子「企業の新たなアピール戦略となりうるか」『JMA マネジメントレビュー』Vol.16, No.8, 2010。